

# 地域中小企業マーケティング論

## — 地域活性化時代の地域中小企業マーケティングの考察 —

妙 見 昌 彦

### 目 次

1. はじめに
2. 地域中小企業の実態
3. 実際の地域中小企業のマーケティング
4. マーケティングの WEB 化という社会環境
5. 地域中小企業はどのようにマーケティングを行えばいいか
6. おわりに

## 1. はじめに

現在日本では、地域活性化にむけてアベノミクス国家施策「地方創世」が実行されているが、なかなか中小企業の活性化ができず停滞している。

原因として日本の地域から製造業が消え、業態転換する中で、今は製造業の比率が10%を切ってしまっている。それでも経済産業省はモノ作り助成金などの施策により製造業を押し上げようとしているが、そういう状態のままではアベノミクスの施策も普及しないと考えられる。

事例を交えながら、この場面における地域中小企業はマーケティングをいかに行うべきかを考察する。

中小企業も、大企業も都市も地方・地域もそれぞれにマーケティングが存在すると思われるが、そもそもマーケティングとは何なのか。

「日本マーケティング協会」による定義では、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、

公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。」とあり、また AMA（米国マーケティング協会）の定義（2007年）には、「マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。」（慶應義塾大学 高橋郁夫氏による翻訳）

筆者は、中小企業経営者に理解しやすい形で伝えようとしているので、敢えて「マーケティングとは、ビジネスとして儲かり続けるための仕組み作り」と定義している。

このように話をすると、経営者の中には、セールス（販売促進）のことをマーケティングだと思っている方もいるため、中小企業経営者にマーケティングを説明する時、理解して頂くために、簡単・簡潔な説明によりわかりやすく説明している。この説明を省いて〇〇論的に説明してしまうと、中小企業経営者にとっては縁遠いものになってしまうため、拒否反応を示して聞き入れてもらえなくなる。後段でも述べるが、マーケティングの内容を説明する時には、社会活動にある実例を例として説明すると、中小企業経営者にはスムーズに受け入れられる。その前提で地域中小企業マーケティングを考察する。

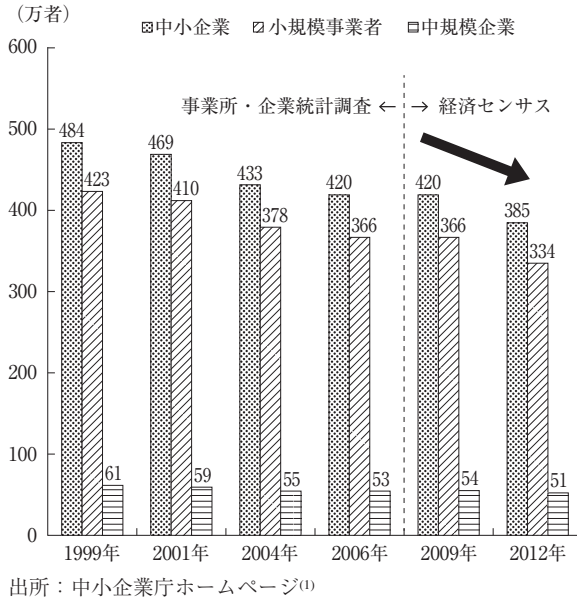
## 2. 地域中小企業の実態

まずは中小企業の実態を、中小企業庁のデータより「中小企業者数の推移」を見てみる。（図1）

2006年迄とそれ以降のデータ根拠が事業所・企業統計調査と経済センサスで変わっているためかどうか2006年と2009年のデータ間に同じ数字があり推移に不自然さがある。また単位が「万者」（企業者として法人数と区別したと思われる）となっているが、それでも国勢調査に準ずる総務省統計局のデータなのでこれらの数値から考察する。

中小企業者数は2009年の420万者から2012年には385万者と35万者減少して

【図1】 中小企業の企業数推移



いる。また小規模企業者（俗にいう零細企業）は366万者から334万者と32万者減少している。これを見ても人口減少局面と同じく企業減少局面である。人口も2011年に「人口減少社会元年」と言われてから、2015年1月期には27万人減少している。これに中小企業者数が年間10万者以上の割合で減少している。

また、2014年3月に国税庁が発表した「平成24年度分法人企業の実態（会社標本調査）」利益計上法人数・欠損法人数の推移（図2）によると、法人数252万5984社のうち利益計上法人が74万9731社、欠損法人が177万6253社で、欠損法人の割合は70.3%となっている。

企業数に占める中小企業の割合が99%であることから考えると、法人数という括りではあるが、欠損法人の大部分を中小企業が占める、すなわち70.3

(1) 中小企業庁ホームページ

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/download/14042500h26-Gaiyou.pdf>

【図2】 利益計上法人数・欠損法人数の推移

区 分	法 人 数			欠損法人 割 合 (A)/(B)
	利益計上法人	欠損法人 (A)	合 計 (B)	
	社	社	社	%
平成14年分	792,626	1,757,461	2,550,087	68.9
15	813,184	1,737,382	2,550,566	68.1
16	846,630	1,722,023	2,568,653	67.0
17	849,530	1,730,981	2,580,511	67.1
18	867,347	1,719,021	2,586,368	66.5
平成18年度分	871,241	1,715,343	2,586,584	66.3
19	852,627	1,735,457	2,588,084	67.1
20	740,533	1,856,575	2,597,108	71.5
21	710,552	1,900,157	2,610,709	72.8
22	702,553	1,877,801	2,580,354	72.8
23	711,478	1,859,012	2,570,490	72.3
24	749,731	1,776,253	2,525,984	70.3
(構成比)	(29.7)	(70.3)	(100.0)	

出所：国税庁ホームページ<sup>(2)</sup>

%もの企業が赤字企業であると言える。

赤字企業ということはすなわち、マーケティングの観点から見ると、競合関係がある激戦市場（レッドオーシャン）のマーケットで経営活動しているにほかならない。

レッドオーシャンとは何か？ライバルとの激しい戦いが存在するマーケット・市場で「激戦市場」といわれる。プロダクトの「同質的差別化」を繰り返している「血まみれの戦い」であり、価格競争にも陥りやすく、値下げ競争が多い市場であるため、低利益が特徴である。（同質的差別化とは、プロダクトの要素的違いだけで、顧客からすると、「何がどう違うの？」というレベルのこと）で、実例としては、ガソリンスタンドを考えてみればよくわかる。

(2) 国税庁ホームページ

<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/kaishahyohon2012/pdf/kekka.pdf>

ブルーオーシャンとは何か？レッドオーシャンとは違って、ライバルがいないか又は少ないマーケット・市場で、「不戦市場」といわれる。付加価値の高いプロダクトが存在し、また高利益であることも特徴である。しかし、ブルーオーシャンであっても時が経てば、ライバル新規参入によりレッドオーシャン化してしまうことも多々あります。

以上の赤字企業の比率も考えると、一代で創業されてきたベビーブーマー世代（団塊の世代）の経営者も、それ以前、以後に創業されてそれを引き継いだ二代目、三代目の経営者においても、これといったマーケティングもなまま経営を行っているのではないかと思われる。

### 3. 実際の地域中小企業のマーケティング

地域ということであれば、地域創世や地域活性化と同調したマーケティング戦略が必要になってくると考えられる。

地域中小企業のマーケティングは地域資源を見つけ出して活かし、市場ニーズにあった価値を創造し、顧客に新しい価値を提供できる形に作りあげることが、必要ではないかと考える。

ここで地域中小企業がマーケティングを行っていく場合、どのようなマーケティングに取り組んでいるかの事例を紹介しながら考察してみたい。

#### （1） 沖縄 久米仙の事例

地域中小企業が新たなマーケティングの手法で全国展開をした事例を紹介する。

沖縄に久米仙という泡盛（焼酎）メーカーがあるが、その久米仙が冬の北海道の札幌雪まつりに出向き、サンプルボトルを手にキャンペーンを行っていた。何故、沖縄の酒造が北海道にキャンペーンに行くのか、何故かというと、日本全国47都道府県にキャンペーンに回るとそれなりの費用も期間も人手もかかるのであるが、さっぽろの雪まつりには、それこそ日本全国から240

万人以上（平成26年）の観光客が訪れるのである。ということは、ここで、キャンペーンにて久米仙のサンプルボトルを配れば、個別に全国展開するのと違い、全国各都道府県の観光客にそれぞれ知ってもらうことができるのである。そもそもサンプル小瓶であるのでやはりコンビニ型消費というか、現地での消費ということになるであろう。そこで、北海道の美味しい食材と共に飲んで頂き、これは美味しいと思って頂ければしめたものである。

久米仙も平成15年には全国販売を初めており、今やネットでの販売も含め、年商26億の地域企業となっている。

一旦知ってもらえば、今やネットショップから手に入れることは容易い。現在では「コース料理と泡盛を楽しむ会」や各地の「沖縄フェア」やWEBでの日本全国での泡盛の飲める店の紹介など次々と策を展開していつている<sup>(3)</sup>。

## （2）山梨県 COCOME の事例

米は米屋から買うものというのが通常の流通ルートであったが、その場合だと20kgであるとか、相当な重量になり、配達が前提でもあったが、近年街の米屋が減り、スーパーやコンビニでの購入が普通になった。しかしその場合でも、5kg、10kgという単位の商品であった。そこに山梨県 COCOME が小分けパックを売りだした。それもブランド米ばかりである。今迄5KG、10KGであったものを2合パック（290g）にて販売している。他社にもプチ米（2合280g×12パック）どっこん水（2合300g×10パック）とあるが、似てるようでコンセプトが違う。小分けしたものを纏めて販売するのは違い、完全小分けで販売している。COCOME のコンセプトは「食べたいときに、ちょうどいい。これからの暮らしに、ちょうどいい。お米との新しいつきあい方が、はじまります。食べたいときに、ちょうどいい。「cocome：ココメ」はじまります。」である。

---

(3) 琉球泡盛株式会社久米島の久米仙 <http://www.k-kumesen.co.jp/>

果たして求められるものをリサーチして製品をマーケットアウトしたのだろうか、米は、市場流通で飽和状態であり、米の消費量はピークアウトして今や60%に減っている。

米全体を考えれば、レッドオーシャンであるが、小分けというジャンルでは今のところはブルーオーシャンであろう<sup>(4)</sup>。

### (3) 熊本県 天草プリンスホテルの事例<sup>(5)</sup>

熊本県の天草市に天草プリンスホテルという客室数30名の小さなホテルがある。年々宿泊客も減少傾向にあり、疲弊してきていた。

このホテルが行った手法は、天草ヘルスツーリズムプランである。

天草のヘルスツーリズムプランは、女将と歩く健康ウォーキング+ヘルシー朝食が基本で、「お客様の健康管理は、大切な“おもてなし”の一つ」というコンセプトで、心づくしの朝食と旬のウォーキングコースを楽しめるプランである。

この天草プリンスホテルの女将と歩く早朝ウォーキングには、42コースあり、212回もリピートする方がいるほど人で、温泉も何もない小さなホテルがヘルスツーリズムを実施することで年間7000名ものお客様が来るようになった。

すなわち、地域資源は今までと何もかわりないのであるが、「お客様の健康管理は、大切な“おもてなし”の一つ」というコンセプトにより、健康ウォーキングとヘルシー朝食による商品プランをマーケティングしたのである。コースも下記の例にあるようにサブタイトルとしてコースコンセプトが添書されている。

- ①天草キリシタン館コース～キリシタンの歴史に思いを馳せて
- ②苓北町富岡城コース～城から望む大海原に深呼吸
- ③天草瀬戸海峡コース～上下に動く珍しい橋

---

(4) 株式会社 COCOME <http://cocomo.jp/>

(5) 天草プリンスホテル [http://amakusa-princehotel.jp/health\\_tourism/](http://amakusa-princehotel.jp/health_tourism/)

- ④二江通詞島コース～イルカウォッチングの島を一周
- ⑤西の久保公園コース～花の香りに誘われて
- ⑥倉岳町コース～倉岳の暮らしを守る石垣群

お知らせ | スタッフ日誌 | ヘルスツーリズム | お料理 | ご宿泊プラン | 宿泊予約

#### 倉岳町コース～倉岳の暮らしを守る石垣群



ちょっと遠出のコースですが、通年楽しめる、倉岳町棚底地区に残る石垣群を巡る人気コース。江戸から昭和初期にかけて各地で築かれたといわれる石垣は、天草最高峰の倉岳(682m)から吹き下ろす強い北風から住宅を守っています。並び建つ石垣群をたどるように歩き、天草の歴史や住民の暮らしに触れ、道中で出会う地域の方との交流も魅力。

地元の人には当たり前として見ていた石垣が、観光客にとっては貴重な観光資源となった。

天草プリンスホテルのホームページにあるアクセスについてのページであるが、

- お車でお越しの場合

九州自動車道「松橋 IC」より国道57号線を約40分、さらに国道266号線を経て324号線を約60分お進みください。「本渡瀬戸大橋」を目標にお越しください。

- 電車でお越しの場合

JR 鹿児島本線「熊本駅」→ 高速バス快速あまくさ号「本渡バスセンター」行き (約120分) → 「本渡バスセンター」下車 → 徒歩約15分またはタクシー約3分



上記を見てもらえれば、九州自動車道の IC から100分、熊本駅から待ち時間なしとしても138分である。こんなにアクセスの悪いところでも、マーケティングにより活気づくことがわかる。

### ■ 三重県 酒造組合の事例

地域資源を知ってもらう方法の一つとして、前出の久米仙のように人が集まる地域へ持ち込む方法がある。同じように色々な都道府県の人があつまる場所がある。東京である。

その東京に日本酒を持ち込みキャンペーンを行った企業がある。

三重県の酒造組合が音頭を取り、酒造蔵の日本酒を、東京のフレンチレストランに持ち込み、「三重の酒を楽しむ会」として、東京の各界の人々を集めて、三重県の酒蔵9蔵が、三重の食材（松阪牛、高級魚、野菜）を東京へ持ち込み、水も持ち込んで「食と日本酒」を堪能して頂いた。人口も消費も多い東京において、口コミも利用してのマーケティング戦略であった。その後は東京都内の各種店舗にも三重県の日本酒が並ぶことが多くなった。

上記のように事例から見ると、地域中小企業のマーケティング施策の要は何と言っても地域資源につきる。「地域資源はない地域はない」のだから、とにかく地域資源を徹底的に見出すべきである。

地域中小企業はどうしてもマーケティングというと、地域行政を頼り、地域行政がまず行うことは、外部地域からの又は外部資本からの工場誘致、産業誘致、定住促進などのよる行政主導の経済活動に他ならない。

では地域中小企業が主導しての活性としてのマーケティングは行われているのか？否である。

従来の中小企業の行っているマーケティングの基本コンセプトはというと、プロダクトアウトであったが、上記の例でも解るように、今ではプロダクトアウト的な考え方ではなくマーケットアウトである。

プロダクトアウト、マーケットイン、マーケットアウトとは何か。

- プロダクトアウト (product out, product oriented) とは、企業が商品開発や生産を行う上で、作り手の理論を優先させる方法のことです。「作り手がいいと思うものを作る」「作ったものを売る」という考え方で、たとえば、従来の大量生産がこのやり方に当たります。
- マーケットイン (market in, market oriented) とは、ニーズを優先し、顧客視点で商品の企画・開発を行い、提供していくことです。プロダクトアウトの対義語であり、「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」方法を指します。
- プロダクトアウトか、マーケットインか

日本では長い間、「良いものを作れば売れる」という時代が続きました。しかし1970年代以降、市場の成熟化・飽和化と技術の高度化によって、さまざまな業界で供給過剰に陥り、企業の都合で作られた商品やサービスのままでは、受け入れられなくなってきました。そこで90年代前半、顧客の視点やニーズを重視しようとする発想が登場し、それらを起点にしたビジネスが考え出されました。

一定の需要を確保できる可能性が高まるため、マーケットインを採用する企業は増えています。では商品開発とは、顧客のニーズや視点を取り込みさえすれば良いのでしょうか。

確かに、市場の声を把握し、顧客思考に立つことは、企業のモノづくりの前提となっています。しかしそれだけでは、画期的な商品は生まれません。決して、プロダクトアウトが古い概念で、すべてがマーケットインへ転換しているわけではありません。技術力や研究の積み重ねによって、新しい商品が開発され、ヒットすることは多く、顧客自身も、明確に欲しいものを理解しているわけではない、というのが現実です。市場に存在しない新しい商品やサービスは、やはり、企業側が提案していく必要があります。

- マーケットアウト (market out) とは、消費者あるいは社会が、本当に必要としているものを見つけ出し、ニーズを理解した上で一から事業を

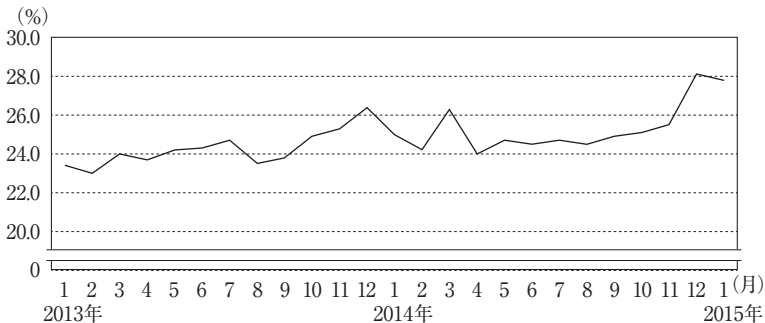
組み立てていくという考え方。作るものが先にあって、それにふさわしいマーケットを後から探すのがプロダクトアウト、世の中が求めているモノやコトを消費者の視点でマーケットから生み出すのがマーケットアウト。マーケットアウトに基づくビジネスの成長可能性は高い。

#### 4. マーケティングの WEB 化という社会環境

最新マーケティング関連の図書には様々なマーケティング手法が新しくでてきている。これもネット社会や WEB 化により出てきた手法が多い。

今や、購買におけるネット比率は30%に近くなってきており、WEB によるマーケティングは無視できない。

【図3】 ネットショッピングの利用世帯の割合の推移



出所：総務省統計局ホームページ<sup>(6)</sup>

いくつかの新しい WEB 化のマーケティング手法を記述する。

- データドリブンマーケティング

単なる顧客データだけでなく、WEB サイト訪問者データ、メディアオーディエンスデータ、ソーシャルメディアのデータ等の幅広いチャネ

---

(6) 総務省統計局ホームページ  
<http://www.stat.go.jp/info/guide/public/joukyou/net0306.htm>

ルから収集した異種のデータを統合し、リアルタイムにマーケティングの最適化を行おうとする手法。

- コンテンツマーケティング

顧客が求める情報に対して、最適なコンテンツを提供して、徐々に商品やサービスへの関心を高めて顧客を育成する手法。

- MA（マーケティングオートメーション）

さまざまな施策で獲得した見込み客情報を一元的に管理し、一人ひとりの状態をスコアにより選別しながら、事前に設定したシナリオで、適切なコンテンツを適切なタイミングで届けることにより育成する手法。

- オムニチャンネル

実店舗とEC（電子商取引）サイトなどの顧客との接点を統合し、時間や空間の制約なく、質の高い顧客体験を提供する手法。

- CCCM（クロスチャネル・キャンペーン・マネジメント）

電子メール、スマートフォンアプリ、SNSなどのデジタル活用配信手法、ダイレクトメール（DM）、アウトバウンドコール（テレアポ）といった従来型手法などのチャネルを適切に組み合わせて、顧客とのワン・トゥ・ワンコミュニケーションを自動的に実行する仕組み。

- キュレーションメディア

ネット上の情報量が加速度的に増えるにつれ、有用な情報をいかにして集めるかが課題になってきた。そこで特定のテーマについて有用な情報を取捨選択してまとめるのがキュレーションメディアである。

- ビッグデータ

今まで扱えなかった大量で多様なデータマーケティングの精緻な検証が可能になった。

- IBEACON

商業施設内の店舗にビーコン端末を設置し、店の近くを通った人にクーポンなどを配信して店に呼びこむといった手法。

前出のマーケティング手法は WEB や ICT・IOT を利用したものなどであるが、まだまだ一部の機能である。こういった WEB を使った手法はまだまだ進化するし、ここにも AI（人工知能）が入ってきているので、進化の度合いは加速度を増すであろう。

これまで WEB1.0 から現在の WEB4.0 まで進化してきているといわれているが、今までの昭和のマーケティングから平成のマーケティングへと変化してきているということであろう。

#### 参考

- Web0.0：ウェブのない時代（-1990）
- Web1.0：ワールド・ワイド・ウェブが確立した時代（1990-2000）
- Web2.0：相互に参加できるソーシャルウェブの時代（2000-2010）
- Web3.0：知的なウェブの時代（2010-2015）
- Web4.0（Industriy4.0）：人工知能及び IOT が実現されたウェブの時代（2015-）

地域中小企業経営者は地域からの WEB のメリットを十分に活かせるマーケティング手法への切り替えも必要となるであろう。

一気に中小企業、地域中小企業がこれらの手法を使いこなすという訳にはいけないと思うが、いずれかの手法を取り入れる必要に迫られるであろう。

## 5. 地域中小企業はどのようなマーケティングを行えばいいか

経営の基本である経営資源＝人、物、金、情報を認識しながら、まずはマーケティングの基本 R-STP-MM（Reserch、Segmentation、Targeting、Positioning、MarketingMix）などの手法を使って、会社の設計図を描いていくべきである。

今迄は、経営の基本は従来 4 つ（人、物、金、情報）であったが、WEB4.0 などの現代及び未来社会においてはあと 2 つ、時間（スピード）と知識（技術）（知恵）が加わる。それほど現代社会はビジネス・経営の変革が激しい。

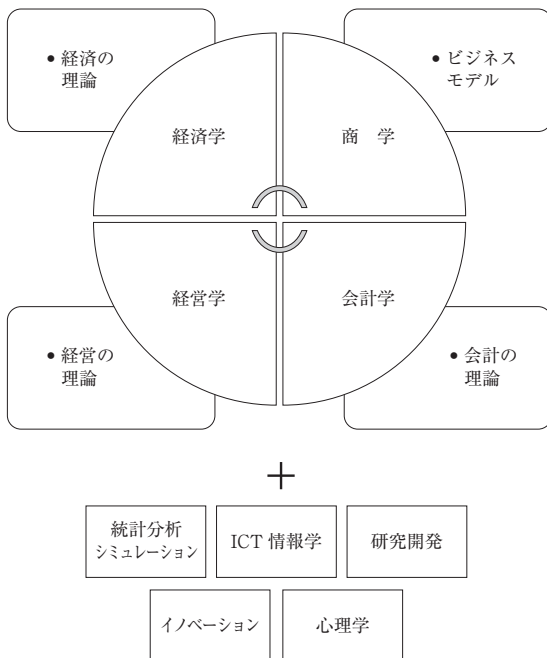
【図4】 経営資源 (Web4.0 時代版)



出所：筆者作成

次に経営者ならば、下図の経済学・経営学・商学・会計を意識しながら経営を組み立てているのであろうが、やはり Web4.0 の社会においては +  $\alpha$  (統計・イノベーション・心理・ICT 等々) の意識をする必要が出てくる。

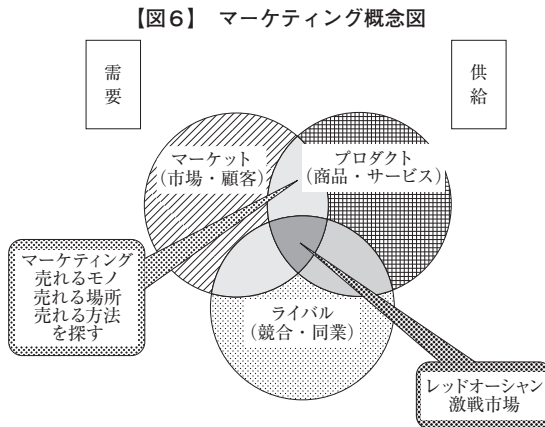
【図5】 経営科目関連図 (Web4.0 時代版)



出所：筆者作成

まずは、中小企業・地域中小企業におけるマーケティングとは如何なるものか？

中小企業経営者にマーケティングをイメージ的に理解して頂く為に図6を用いる。



出所：OnOff Business マーケティング講座を元に筆者作成

その競争エリア（領域）を避けながら、売れるモノ、売れる場所、売れる方法などを探すが、マーケティングのプロセス。

コンサルタント時代に相当数のクライアントを見てきてはいるが、また色々な経営における研修会やセミナーにも参加してきているが、中小企業でマーケティングをきっちり行っているという事例は非常に少ない。また、経営者の中には、マーケティングのことをセールス（販売促進）だと思っている方もいるため、本当の意味では地域中小企業経営者にはあまりマーケティングは浸透していない。

一代で創業されてきたベビーブーマー世代（団塊の世代）の経営者も、それ以前に創業されてそれを引き継いだ二代目、三代目の経営者においても、これといったマーケティングを行っているとは思えない。

よく経営者セミナーにお越しになり、SWOT 分析を行なってみて、初め

てやってみたという経営者も多いし、また経営計画書なども書いていない経営者も多々いるように見受けられる。

最近ビジョナリー経営（理念経営）が浸透してきたのか・影響されたのか、「企業理念」を掲げておられる会社はある程度増えてきた。

中小企業の経営者には、中々マーケティング論的なアカデミックな言い回しは通じないことが多い、それ故に、コンサルタントとして中小企業経営者と接する時には、理解できる形で説明を行うようにしている。

まず、マーケティングの起源はドラッカーによると、江戸時代の現三越の前身の越後屋呉服問屋が起源とされているが、近代マーケティングにおいては、日本生産性本部が1955年にアメリカから持ち帰ったと言われており、ほとんどが英語でかつカタカナ英語で日本語化しています。これらには、中小企業経営者はまず拒否反応を持って覚えようとししない経営者が多いのではないと思われる。覚えないので使わない、結局マーケティングをしないという悪循環に陥ってるのではないかと考えられる。

## （１） 5W3H

経営やマーケティングを考えるときには5W3Hという要素を考慮することが重要であるが、中小企業の経営者にビジネスの基本の5W3Hを問うても中々返答が返ってこない場合が多い。そこで筆者は、「5W3Hとは？」を簡単に納得してもらう形で説明している。筆者の使っている方法は次のようにしている。

コンビニのレシートを使うのである。このコンビニのレシートには5W3Hの要素が全てつまっている。実にいい簡単な題材である。

先ず①WHO（誰）コンビニの店名がはっきりと一番最初に出てくる。（もちろんもう一人のWHOは自分自身（購入者）である）②WHAT（何）は明細のところに商品明細が出ている。③HOW（どのように）1000円を出しお釣りを受け取った。④WHEN（いつ）20〇〇年〇月〇日（〇曜）〇時〇分と、こと細かにタイムスタンプされている。⑤WHERE（何処）〇〇県〇〇市〇



○町○-○ 等々ピンポイントでの住所も出ている。⑥WHY（何故）これは少し解りにくいが、明細を見て、食品があれば食べるため、図書があれば読む為と見てとれる。⑦HowMany（いくつ）これも明細に数量が出ている（只、数量1はレシートを短くするためであろうが、表示しない場合が多い。2品以上購入すれば、レシートに数量が表示される。⑧HowMuch（いくら）は、当然単価金額として表示されている。最下段には合計金額として表示されている。これで5W3Hの考え方をいとも簡単にマスターできるのである、考え方の基本としてこれをもっておけば、MECE（ミッシー）「もれなくダブリなく」にも対応できる。忘れてしまってもレシートを見れば簡単に思い出せる。

また、レシートによりマーケティングでも重要な「売上＝」が理解できる。「売上＝」といえば、「売上＝数量×単価」であるので、売上を上げるには数量を上げるか、単価を上げるか、両方かという考え方も、マーケティングの考え方に通ずる。

## （2） R-STP-MM（4P）

R-STP-MMも英語のイニシャルばかりなので、これも経営者の拒否反応が表れる。すべて日本語に置き換えて説明する。R：リサーチ（調査・分析により市場を知る）、S：セグメンテーション（大雑把に細分化及びさらに細分化）、T：ターゲティング（的を決めてどこに打つかを決める）、P：ポジショニング（戦う土俵を決める）というように理解できる形で説明する。

次に、マーケティングの基本の“き”にR-STP-MMのまずR（Reserch）があるが、この分析調査のなかで使われるツールとしてSWOT分析、PEST分析、VRIO分析、5F（ファイブフォース）分析等々がある、筆者の場合は中小企業経営者にはこのSWOT分析ツールのみを使用する。ツールに色々を使うと混乱してしまうばかりで、分析にならないからである。

SWOT分析を行う場合のSWOTとは何かを説明するのであるが、SWOTと言わずに（強み、弱み、追い風、向かい風分析）と説明するようにしてい

る。これはS (Strength: 強み)、W (Weakness: 弱み)、O (Opportunity: 機会)、T (Threat: 脅威) であるが、中小企業経営者に問うてみると、強みと弱みについてはまだ理解できてしゃべってもらえるものの、機会と脅威については、答えられない経営者が多い。そもそも意味を捉えにくいのである。

そこで筆者の説明方法としては、自転車に乗っている場面を想定して頂き、向かい風と追い風を想定して頂く。すなわち、今の会社の経営をしていて、追い風(O: 機会)となる事象は何かを考えて頂く、追い風になれば、自転車を軽く漕ぎだすだけで軽やかに進む、そういう会社にとっての追い風になることは何ですかと、また向かい風(T: 脅威)、向かい風では自転車を力を注いで漕いでも一向に進まない、そんな状況のことは、何かありますかと問うとスムーズに答えて頂ける。

中小企業経営者にとって、〇〇論、〇〇学、今回はマーケティング論という縁遠いものではなく、身近な考え方として認識してもらうようにしている。

STPについてはS: セグメンテーション (大雑把に細分化及びさらに細分化)、T: ターゲティング (的を決めてどこに打つかを決める)、P: ポジショニング (戦う土俵を決める) というように理解できる形で説明する。

MM (4P) については、ミックスの意味からマーケティングのミックスジュースに例えて説明する。Product (製品)、Price (価格)、Promotion (広告)、Place (流通チャネル)。

また、それぞれの要素にもミックスがあり、プロダクトミックスは例えば「セットメニューです」のようにイメージがつく形で説明する。

### (3) チラシマーケティング

スーパーのチラシをマーケティングがわかって頂く為にも使う場合がある。スーパーのチラシにはマーケティングの要素が詰まっていると言える。

チラシには①用途 (何のためにチラシを作るのか) によって、②テーマ (目的) を決め、③コンセプト (方針) を決め、④商品情報 (何を)、⑤ターゲット (誰に伝えるのか)、⑥タイミング (発行の時期は)、⑦手段 (どのよ

うに) がつまっている。

そこでチラシを見てもらい、経営者にあなたなら、どれを、いくつ、いくらで買いたいかをつめていってもらう。ここでマーケティングの消費者行動の要素である AIDMA (アイドマ) についても理解して頂く。AIDMA とは消費者の心理プロセスの法則であるが、①Attention (注意、何だろうと思う)、②Interest (関心、そうなんだと思う)、③Desire (欲求、ほしいと思う)、④Memory (記憶、覚えておこう)、⑤Action (行動、買いに行く) ということであるが、チラシを見て、先ず何処を見るのか (何だろうと思うところがあるのか)、次に関心を引くところがあるのか、それを見て「ほしい」と思うのか、それらを実際に購買行動に結びついているのかどうか、等々である。

チラシを作る側はこれらを考え、マーケティングを入れ、購買行動に結びつけようとしている。これらが無意識で購買行動へ向かうのではなく、逆手にとって自分はどうマーケティングされているのかを、難しい言葉の理論抜きで感じてもらう為だ。

マーケティングというものは、あくまでもプロセスであるために、結果を想定して行っている活動 (プロセス) である。結果は予測の域をえず、完璧なマーケティング法は存在しないと言える。

この AIDMA も、AIDA・AISAS など次々と WEB 時代に合わせて、あらたなる法則というものも出てきている。

#### (4) 地域中小企業のイノベーション

前出の天草プリンスホテルが、旅館業という考え方から「お客様の健康管理は、大切な“おもてなし”の一つ」というコンセプトに変革することにより見事にマーケティングに成功し、経営も立ち直ったように、地域中小企業にはイノベーションが非常に重要になってくる。

イノベーションを理解してもらうのに筆者は TRIZ (トリーズ) という思考支援ツールを利用している。中小企業経営者にイノベーションの考え方をわかってもらおうとした時には色々と役立てることができる。

TRIZ には40の発明原理がある。それぞれを説明することはここでは行わないが、大きくグループに分ける考え方として、①分ける、②合わせる、③事前に行う、④変形させる、⑤効率化する、⑥無害化する、⑦省力化する、⑧変材する、⑨変相する等々の考え方がある。

前出の COCOME の事例では、小分けするという方法が取られたが、これは TRIZ の原理としては①分ける（分割原理）である。経営者は TRIZ のツールと KJ 法を使い、アイデアの100本ノックを行う（筆者の場合は KJ 法に付箋を使用し、ホワイトボードにフレームワーク化をして分類していく手法）。

地域中小企業の経営者はこういう考え方の癖をつけるところから始めて、アイデアのブラッシュアップを行う。

TRIZ とはロシアの特許審査官が特許をベースに作成し、200万件以上の特許で、定量的に検証・ブラッシュアップした、分野を超えて利用できる、他に類を見ない、非常に優れた発明と問題解決の理論。

KJ 法とは、文化人類学者の川喜田二郎（東京工業大学名誉教授）氏がデータをまとめるために考案した手法である。

（データをカード又は付箋に記述し、カードをグループごとにまとめて、図解し、まとめていく。共同での作業にもよく用いられ創造的問題解決に効果があるとされる。）

## 7. おわりに

以上述べてきたように、地域中小企業のマーケティングは、あまり実行されておらず、中々手法として使用されるまでいかない。よって、マーケティング論的な縁遠いものと考えずに、簡単に取り組めるよう、地域中小企業経営者になるだけ簡易な事例を使った説明をしてきたつもりである。

もう一度、中小企業経営者は、今迄をあらためて、基本のき、マーケティングのマから始めるのはどうか？

マーケティングのマは R-STP-MM の①R（リサーチ）、まず自社と自社

を取り巻くまわりの環境を知るところ、気づくところから始めればよいと思う。

次には②STP、自社がどうしたいのかを考える上で5W3Hでなくとも、2W1Hでも考える癖をつけてもらいたい。要するにチラシマーケティングで使った「誰に、何を、どのように」である。この2W1Hを使うだけでも、ものごとが整理されマーケティングしようとする内容が明確になるのではないと思う。

今回はSTP-MM（4P）を地域中小企業へ説明する内容を紙面の関係上、詳細に記述できなかったところに関しては次の機会に譲り、本稿をしめたい。